

Inspiration til succes

Brancheanalyse af
restaurationsbranchen

December 2017



Indhold

Restaurationsbranchen	03
Nøgletalsanalyse	04
Konklusion på nøgletalsanalyse	08
Fokuserede styringsværktøjer	09
Tendenser i branchen	10
PwC's administrative løsning til restaurationsbranchen	12
Områder hvormed PwC kan være behjælpelig	14
Du finder PwC i hele Danmark – kontaktnfo	15

© 2018 PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab.

Alle rettigheder forbeholdes. I dette dokument refererer "PwC" til PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab, som er et medlemsfirma af PricewaterhouseCoopers International Limited, hvor hver enkelt virksomhed er en særskilt juridisk enhed.

Restaurations- branchen

I PwC har vi i den seneste årrække haft fokus på restaurationsbranchen. Det er en branche, som udvikler sig enormt og er følsom for konjunkturer, der er hård konkurrence, og kundernes efterspørgsel er ligeledes under konstant udvikling.

Restaurationsbranchen har oplevet en markant udvikling og er blevet et trækplaster for mange turister som følge af den nordiske madbølge. Hidtil har særligt restauranterne i København haft glæde af dette, men nu ser vi, at også andre byer nyder godt af udviklingen. Dette ses bl.a. ved de uddelte Michelin-stjerner i Århus, Fredericia, Hørve, Henne, Præstø og på Bornholm. Restauratørerne har tilmed formået at vække danskernes interesse for mad og herigennem påvirket danskernes restaurantvaner – fra kun at tage ud at spise ved særlige lejligheder til, at vi i større grad spiser på restauranter til hverdag.

I denne brancheanalyse ser vi på udviklingen i udvalgte nøgletal for restaurationsbranchen. Vi peger ligeledes på nogle af de parametre, der kan være med til at øge indtjeningen og forbedre driften hos den enkelte restauratør. Det er parametre, som i dag anvendes af nogle af de restauratører, der gør det bedst i branchen.

Herudover har vi beskrevet nogle af de tendenser, faldgruber og muligheder, som, vi vurderer, kan forbedre indtjeningen og driften fremadrettet. Datamaterialet er baseret på data fra Bisnode og Danmarks Statistik. I vores analyse fokuserer vi udelukkende på selskaber med branchekoden ”Restauranter” med flere end syv ansatte. Dette giver et grundlag på 945 restauranter.

Det er de senest offentliggjorte årsrapporter, der danner grundlag for taldelen i analysen.

Analysen er geografisk opdelt i to segmenter – **København** og **Øvrige Danmark**. Segmentet **København** består af Region Hovedstaden. **Øvrige Danmark** består af de resterende regioner i Danmark. Segmentet **København** tæller 427 restauranter, mens der indgår 518 restauranter i segmentet **Øvrige Danmark**.

Yderligere baserer analysen sig på interviews med forskellige restauranter. Vi vil meget gerne takke de deltagende restauranter for deres åbenhed og deres professionelle bidrag til analysen.

Vi besvarer gerne spørgsmål eller uddyber analysen.



Steffen Kaj Pedersen
Partner og brancheleder
Hotel- og restaurationsbranchen
T: 3945 3078
E: skp@pwc.dk



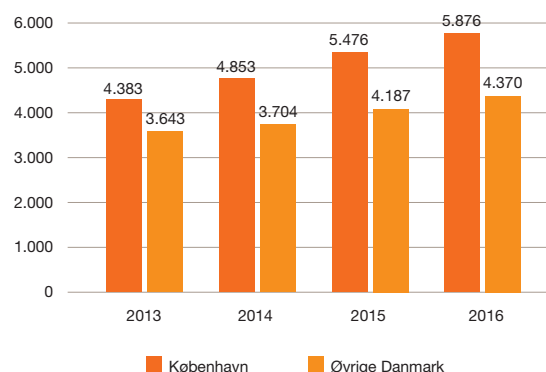
Flemming Eghoff
Partner
T: 3945 3175
E: fve@pwc.dk

Nøgletalsanalyse

Udvikling i bruttofortjeneste

I perioden fra 2013 til 2016 har den gennemsnitlige bruttofortjeneste ligget på et relativt konstant opadgående niveau både for segmentet *København* og *Øvrige Danmark*.

Niveauet for bruttofortjeneste har primært været båret af segmentet *København*. Dog har restauranter i begge segmenter for tredje år i træk formået at fastholde niveauet og endog vækste. Fremgangen for restauranter i *København* har de seneste to år ligget på over 15 % - en fremgang, som restauranter i segmentet *Øvrige Danmark* matcher i 2016. Den gennemsnitlige bruttofortjeneste i *Øvrige Danmark* ligger i alle årene under gennemsnittet for *København*.

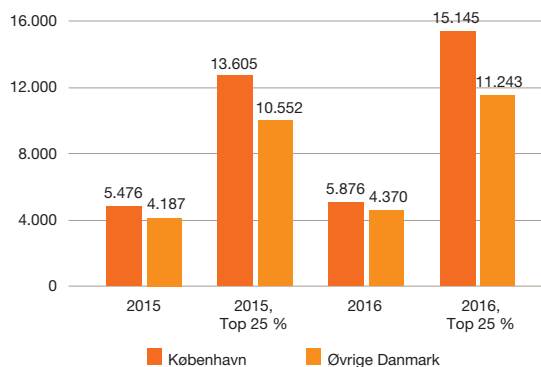


Udvikling i bruttofortjeneste, Top 25 %

Hvis vi ser nærmere på de bedste restauranter, som er udvalgt på baggrund af bruttofortjenesten (de 25 % virksomheder med højeste bruttofortjeneste), ser billedet anderledes ud.

I perioden 2015 til 2016 har den gennemsnitlige bruttofortjeneste for Top 25 % af restauranter haft en positiv udvikling i bruttofortjenesten, der er steget med henholdsvis 11 % og 7 % for segmentet *København* og *Øvrige Danmark*.

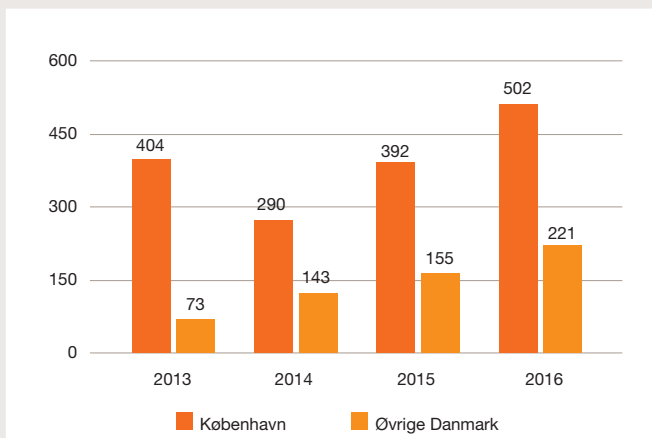
Blandt restauranter i Top 25 % er niveauet primært båret af segmentet *København*. Desuden er niveauet hos disse markant højere end den gennemsnitlige bruttofortjeneste for resten af restauranterne i samme kategori. I 2016 er den gennemsnitlige bruttofortjeneste for Top 25 % både for segmentet *København* og *Øvrige Danmark* næsten to tredjedele højere end gennemsnittet for alle restauranter i kategorien. Denne tendens afspejler sig tilsvarende i perioden 2015 for begge segmenter.



Udvikling i resultat før skat

I perioden fra 2013 til 2014 oplevede restauranterne i segmentet *København* en nedgang i resultatet før skat. Fra 2014 til 2015 oplevede man imidlertid en stigning på 26 %, hvilket betød, at man næsten var tilbage på niveauet fra 2013. Fra 2015 til 2016 fortsatte den positive udvikling for restauranterne med et resultat før skat, der var over niveauet for 2015, svarende til en stigning på 22 %.

For *Øvrige Danmark* har det gennemsnitlige resultat før skat været mindre svingende, og man har således oplevet fremgang i tre på hinanden følgende år. Overordnet set er resultatet for *Øvrige Danmark* betragteligt lavere sammenlignet med *København*.



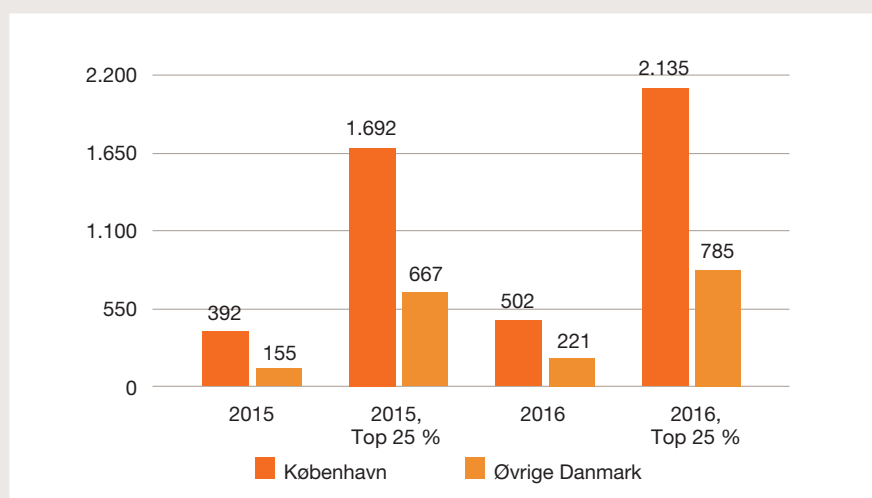
Udvikling i resultat før skat, Top 25 %

Hvis vi ser nærmere på de bedste restauranter, som er udvalgt på baggrund af bruttofortjenesten (de 25 % virksomheder med højeste bruttofortjeneste), ser udviklingen ligeledes positiv ud.

I perioden 2015 til 2016 er der set en positiv tendens i resultat før skat, der er steget med henholdsvis 26 % for *København* og 18 % for *Øvrige Danmark*.

Samtidig ser vi, at det gennemsnitlige resultat før skat for både *København* og *Øvrige Danmark* i 2015 udgør 23 % af resultat før skat for top 25 % for både *København* og *Øvrige Danmark*.

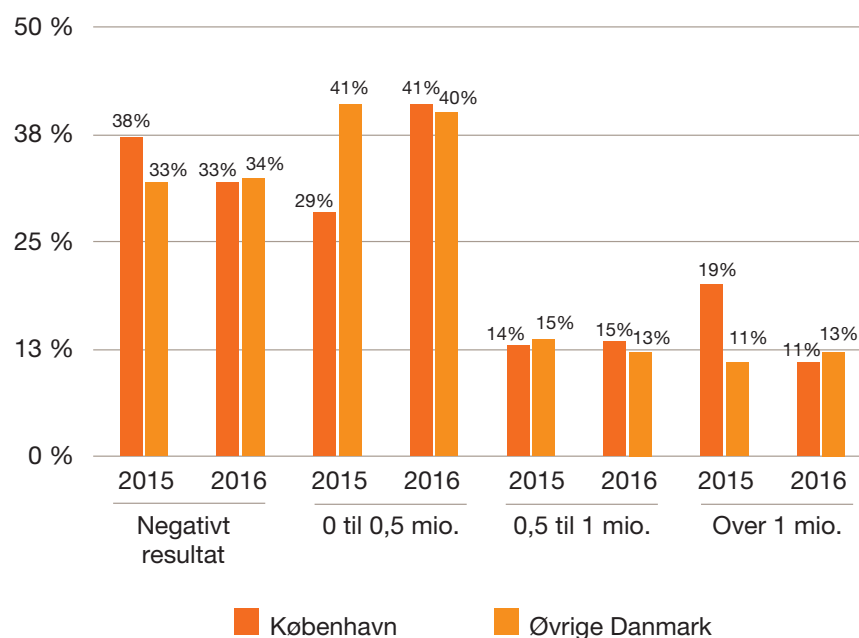
I 2016 er dette forhold steget til henholdsvis 24 % for *København* og 28 % for *Øvrige Danmark*, hvilket tyder på, at uligheden mellem de restauranter, der præsterer bedst, og det gennemsnitlige niveau er blevet mindre.



Resultat før skat

Billedet fra 2015, hvor andelen af restauranter med et negativt resultat før skat var større i *København* end i *Øvrige Danmark*, har ændret sig fra 2015 til 2016. Den positive udvikling fra 2014 til 2015, hvor andelen af segmentet *København* faldt fra 43 % til 38 %, synes at fortsætte – andelen er således 33 % i 2016. Samme andel er for *Øvrige Danmark* stagneret og ligger på 34 % i 2016.

For både *Øvrige Danmark* og *København* befinder en stor del af restauranterne (40 % og 41 %) sig i intervallet fra DKK 0 til 0,5 mio. Samtidig opnåede 11 % af restauranterne i *København* et resultat på over DKK 1 mio. sammenholdt med 13 % af restauranterne i *Øvrige Danmark*.

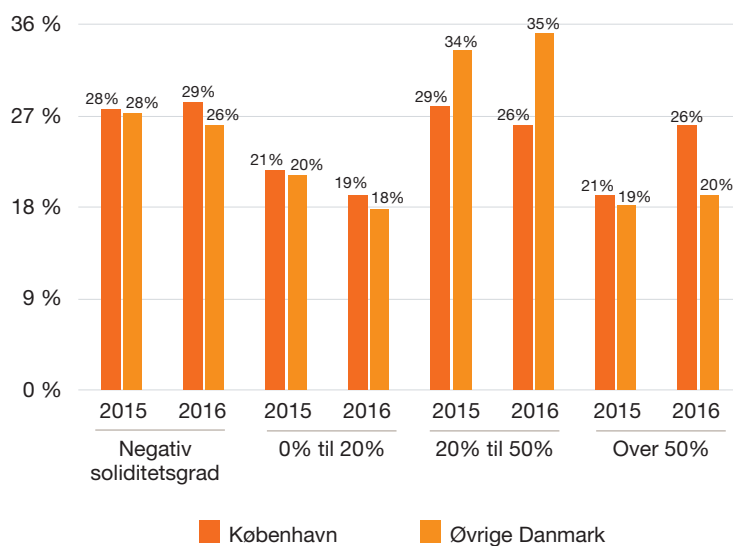




Soliditetsgrad

Størstedelen af restauranterne opnåede i 2016, som i 2015, en soliditetsgrad i intervallet mellem 20 % og 50 %.

Fordelingen mellem de forskellige intervaller internt i segmenterne synes ikke at have ændret sig betydeligt. I *København* befinder 26 % af restauranterne sig i det mest solide interval i analysen (med en soliditetsgrad på over 50 %). For *Øvrige Danmark* er 20 % i den samme kategori. Modsat ses det, at 29 % af restauranterne i *København* og 26 % i *Øvrige Danmark* har en negativ soliditetsgrad.



Konklusion på nøgletalsanalyse

Ser man på udviklingen i branchen som helhed, er det stadig en branche, som har svært ved at tjene penge. Over en tredjedel af selskaberne (34 %) havde et negativt resultat i 2016, hvilket er et %-point bedre end året før, men det er stadig en meget stor del af branchen, der kæmper med at få sorte tal på bundlinjen.

Dette sker til trods for, at bruttofortjenesten i både *København* og *Øvrige Danmark* har været væsentligt stigende – faktisk med omkring 6 % i begge segmenter. Sammenhængen mellem udviklingen i bruttofortjenesten og resultatet kan indikere, at der ikke er tilstrækkeligt fokus på omkostningerne i selskaberne. Et øget fokus på rapportering og opfølgning på rapporteringer vil kunne øge resultatet.

Blandt restauranter i Top 25 % for segmentet *København* og *Øvrige Danmark* er restauranterne markant bedre til at skabe overskud sammenlignet med den resterende del i samme kategori. Det er en branche, hvor der er rigtig mange gode restauratører. Dog er der også en stor gruppe, der er presset økonomisk, dette kan bl.a. være forårsaget af en meget hård konkurrence i branchen, stigende råvarepriser og lønninger mv. Denne udvikling kommer også til udtryk i analysen af restauranternes udvikling og fordeling af bruttofortjeneste og soliditetsgrad i 2016 og 2015.

Det gennemsnitlige resultat før skat i både *København* og *Øvrige Danmark* er i bedring i forhold til året før, men der er stadig plads til yderligere forbedringer. Der er mange restaurationer, der har lidt tab i 2016, og det er et betydeligt antal, der fortsat kæmper med soliditeten. Det tegner et billede af en branche, der fortsat har udfordringer. Det er en branche, hvor konkurrencen er utrolig hård og marginerne små, ligesom det er en branche, der er følsom over for markeds kræfter – i forhold til befolkningens forbrug og generelle tro på fremtiden.

Vores interviews i forbindelse med denne undersøgelse peger på, at restauratørerne skal fokusere på bølgen af gadekøkkener og street food konceptet. Konceptet er med tiden blevet markant bredere, og der afholdes flere street food arrangementer og events. Derudover skal restauratørerne være opmærksomme på udfordringer med medarbejderrekruttering i fremtiden, da tendensen viser, at det bliver sværere og sværere at tiltrække og fastholde dygtig arbejdskraft i branchen. Desuden skal restauratørerne fortsat have fokus på fremtidens måde at markedsføre sig på via web og sociale medier, således at restauratørerne rammer den rigtige målgruppe i deres brand og markedsføring.



Fokuserede styringsværktøjer

Mange restauratører driver i dag stadig deres forretning ved at fastsætte priser ud fra deres mavefornemmelse. Omkostninger vurderes lejlighedsvist ved at gennemgå kassekrediten, og budgettering foretages med afsæt i antallet af reservationer. Det er vigtigt, at man har skærpet styring i en branche, hvor marginalerne er små. Vi har udpeget en række parametre, som er væsentlige for at øge indtjeningen.

Løbende rapportering

Det er ikke optimalt kun at se på driften én gang om året i forbindelse med årsregnskabet. En regelmæssig rapportering – fx en oversigt med de væsentligste nøgletal – øger muligheden for løbende at kunne tilpasse eller rette op på de områder af forretningen, hvor indtjeningen kan forbedres. Ofte kan kvalificerede sparringspartnere som revisor og bestyrelse inddrages.

Høj detaljeringsgrad

Specificér omsætning og omkostninger ud på laveste niveau i rapporteringerne. Kunsten ligger i at have en tilstrækkelig høj detaljeringsgrad, uden at man samtidigt mister overblikket. Det kan man bl.a. gøre ved at opdele eksisterende poster. Fx har mange restauratører al omsætning og vareforbrug samlet på én linje – i stedet for at specificere posterne ud på fx bar og køkken.

Få, men stærke styringsnøgletal

- En øget detaljeringsgrad resulterer i et bedre overblik og forbedrer således muligheden for at styre forretningen efter de parametre, der udgør selve kernen i restaurationens daglige drift:

- **Køkkenavancen** – (dækningsbidrag for køkken/omsætning for køkken) – En stram styring giver restauratøren mulighed for at se, hvorvidt prisniveauet er korrekt, om retterne har den rette størrelse, om råvarerne er for dyre, om kvaliteten fra underleverandøren er for lav mv. Anvendes køkkenavancen

løbende i sparring med køkkenet, kan det være med til at øge avancen med op til 10-12 % i forhold til sammenlignelige restauranter.

- **Baravancen** – (dækningsbidrag for bar/omsætning for bar) – En stram styring giver restauratøren mulighed for at se, hvor pengene tjenes på salg af henholdsvis vin, øl og spiritus, hvorvidt leverandørerne er for dyre, om der spildes for meget, eller om personalet har et stort eget forbrug.

- **Lønomkostningsprocent** – (lønomkostninger/omsætning) – Det skal løbende sikres, at der er det rette antal medarbejdere på arbejde i forhold til aktiviteten. Anvendes værktøjet effektivt, vil det være med til at sikre, at det ledende personale får taget højde for sæsonudsving og udsving i aktiviteten i løbet af dagen. Stram styring har direkte effekt på bundlinjen.



Tendenser i branchen

Bølgen af gadekøkkener fortsætter

I løbet af de seneste par år har der været en stigende interesse for street food konceptet og gadekøkkener i Danmark, og denne udvikling fortsætter. En ny tendens er, at mange madbiler slår sig sammen og gør konceptet bredere ved at lave pop-up-markeder. Efterspørgslen blandt forbrugerne er derfor blevet rigtig stor. Udviklingen i det danske street food marked skyldes bl.a., at gadesalget er blevet mere tilgængeligt. Danskerne har også med tiden taget food trucks, der indgår som en større del af gadebilledet, til sig. De danske forbrugere bliver samtidig mere og mere inspireret af de nye muligheder inden for kulinariske madoplevelser, der stammer fra forskellige steder i verdenen.

En anden tendens, der er opstået i bølgen af nye gadekøkkener, er, at danskerne også har fået en bedre og mere bred forståelse af, hvad konceptet street food står for. I dag breder konceptet sig lige fra en traditionel portion boller i karry til en sydamerikansk taco eller en indisk inspireret Chicken Masala. Målgruppen for street food konceptet er derfor også bredt, og der er plads til alle typer mennesker, unge som gamle, og store som små. Dette åbner automatisk op for mangfoldighed i samfundet, som kan være med til at skabe værdi og vækst for branchen.

En tredje tendens er, at street food konceptet fortsætter til andre danske storbyer, som ligger uden for Stor-københavn. Den nye tendens i street food markedet går ud på, at konceptet bliver testet af i andre dele af landet. Dette sker i form af forskellige madevents og arrangementer, street food festivaler, lokale madkaravaner mv., hvor producenter udbreder konceptet til den brede befolkning. Denne udvikling er drevet af lokale aktører, der alle deler en passion for gastronomi, og som samtidig er drevet af gode og bæredygtige madoplevelser. I de mindre byer afprøves konceptet desuden med forskellige madboder, der gør, at familier, venner og kollegaer i nærområdet kan samle sig om et meget forskelligartet måltid. Konceptet inden for street food skaber dermed hygge og samvær, og den mobile gadehandel er derfor blevet populær som aldrig før. Dette giver restauratørerne en mulighed for at tænke ud af boksen og etablere deres madkoncept som en del af et street food køkken. Derudover åbner det mobile gadesalg også op for, at restauratørerne geografisk kan placere sig de rigtige steder, som er der, hvor kunderenes naturlige mødesteder er i det offentlige rum. Restauratørerne kan på den måde anskaffe sig en god geografisk placering til deres food

trucks og dermed en markant billigere leje end ved at etablere en fysisk restaurant på en bestemt adresse. For de restauratører, som ikke udbyder konceptet, er det naturligvis endnu en tendens, som er med til at øge konkurrencen.

Udfordringer med medarbejderrekruttering

Inden for restaurationsbranchen i Danmark er der nogle store udfordringer med at ansætte dygtig og kvalificeret arbejdskraft. Der er en positiv vækst i branchen, og restaurationsbranchen efterspørger derfor flere medarbejdere for at kunne følge med væksten. Dog er det svært for restauratørerne at ansætte dygtige kokke, tjenere og andet serveringspersonale. Dette er et problem, fordi mangel på arbejdskraft har konsekvenser for produktionen. Tendensen skyldes, at restaurationsbranchen har et ry for at være en hård branche at arbejde i. Der er mange arbejdstider om aftenen og i weekenden, og lønniveauet er typisk relativt lavt set i forhold til antallet af arbejdstimer, arbejdsdage i weekenden, spidsbelastningsperioder med sæsonarbejde mv. Tendensen afleder også en anden konsekvens over for restauratørerne. Når det ikke lykkes restauratørerne at finde kvalificeret arbejdskraft i Danmark, er de nødsaget til at søge mod udlandet. Den udenlandske arbejdskraft er ikke en del af rekrutteringsudfordringen i den danske restaurationsbranche, men en del af løsningen. Dog er det en udfordring, at der er så store vanskeligheder ved at tiltrække og fastholde dygtige kokke og tjenere til branchen. Blandt restauratørerne i Danmark bliver denne kedelige tendens taget alvorligt, og der er fokus på, at rekrutteringsindsatsen bliver forbedret i Danmark. Der er særligt fokus på orienteringen af de unge, og at de bliver præsenteret for indholdet og bredden af de mange karrieremuligheder, der findes inden for fødevareruddannelserne. Generelt er det en afgørende forudsætning, at den danske restaurationsbranche kan uddanne dygtige studerende, som vil lægge kræfter og passion i branchen. Derudover skal en god studievejledning og karriereevents også hjælpe de unge med at øge kendskabsgraden til de mange karrieremuligheder. Dette skal ske ved hjælp af en styrket indsats på web og sociale medier, og dette skal tilføre unge talenter til branchen. For de danske restauratører betyder det, at de kan rekruttere arbejdskraft, som kan tænke kreativt, være innovative og skabe international gennemslagskraft og dermed stå stærkere over for deres konkurrenter i branchen.



Effektiv vej til markedsføring

I Danmark er blogging blevet et af de mest effektive markedsføringsværktøjer for både store og små virksomheder i restaurationsbranchen. Tendensen med blogging er blevet meget populær, da det bl.a. er muligt som læser at søge efter et specifikt emne, kommentere på indholdet på en blog mv. Derudover er det også muligt for en restauratør at ramme en bred målgruppe for et specifikt emne (blogger communities). Dette kunne eksempelvis være oplysning om månedens opskrift, blive inviteret til hemmelige smagninger, "intimkoncerter" med en dansk stjernekok og en masse andet interessant og trendy. På denne måde kan restauratørerne også skabe en effektiv metode til at tiltrække og fastholde deres følgere på bloggen, og det er derigennem muligt via bloggen at opbygge en personlig og tæt relation til nye potentielle restaurantgæster.

For de danske restauratører er blogging og sociale medier en nem og god måde at skabe en elektronisk platform for deres nuværende og kommende gæster. Det er muligt for læserne at påvirke de danske restauranter og komme med gode forslag til nye madretter, madevents mv. Tendensen udvikler sig også i en retning af, hvor kendte og anerkendte kokke, madentusiaster og lignende blogger om en god madoplevelse, de har haft, eller anbefaler en særlig signaturmenu på en given restaurant. Generelt er blogs og sociale medier derfor blevet et meget effektivt markedsføringsredskab, og læserne bruger det flittigt. Dog følger der med den nye markedsføring også nogle udfordringer og særligt over for læserne af bloggen. For læserne kan det være svært at gennemskue, om en anbefaling er personlig, eller om bloggeren er blevet betalt for at omtale en given restaurant. Det er i hvert fald vigtigt som restauratør at være opmærksom på, at hvis der er tale om reklame, så skal dette markeres tydeligt, da restauratørerne via bloggen bliver omfattet af markedsføringsloven og derfor er forpligtet til at overholde de gældende regler og retningslinjer.

Persondataforordningen

EU-persondataforordning stiller en lang række skærpede krav til virksomheder, der behandler oplysninger, som kan relateres til en enkelt person. EU-persondataforordning træder i kraft i maj 2018. Formålet med den nye EU-persondataforordning er at understøtte det digitale indre marked ved ensartede regler i hele EU.

Forordningen skal styrke de registreredes rettigheder ved at give dem større kontrol over egne data. EU-persondataforordningen gælder for alle, der behandler persondata (heri gælder data om medarbejdere også). Hvis de nye krav ikke overholdes, kan virksomheder risikere bøder på op til 4 % af virksomhedens globale omsætning. En bødestørrelse, der kan få stor betydning for alle virksomheder, og som understreger vigtigheden af at få styr på de nye krav, og hvad de helt konkret betyder.

Det er derfor vigtigt, at restauratører gennemgår kundeforløbet, som spænder lige fra booking over overvågning og loyalitetsprogrammer mv. Der skal fokuseres på behandlingen af data set i forhold til de nye krav i EU-persondataforordningen, ligesom forordningen skal fortolkes, og der skal findes løsninger i relation til styringstiltag processer og teknologiløsninger samt træning af medarbejdere.

Blandt de danske restauratører er der fortsat en usikkerhed omkring reglerne med den nye EU-persondataforordning, og tendensen rammer bredt i branchen. Der bliver derfor rundt om i landet afholdt informationsmøder omkring reglerne i den nye danske persondatalov. Formålet er primært at oplyse restauratørerne om, at de nye regler ikke i sig selv indebærer en masse nye forpligtelser, men at de nye regler faktisk medfører et mere øget fokus fra myndighedernes side omkring beskyttelse af persondata. For restauratørerne i Danmark er det endvidere vigtigt, at man forholder sig konstruktivt til håndtering af de nye persondataregler og konsekvenserne ved ikke at overholde dem.

PwC's administrative løsning til restaurations- branchen



PwC-Portalen

Ved at outsource din økonomifunktion til PwC frigør du samtidig ressourcer til at drive din egen forretning. Med PwC som sparringspartner håndteres og løses dine administrative opgaver af vores kompetente medarbejdere på tidssvarende it-platforme. Du indscanner og sender dine bilag digitalt. PwC håndterer herefter dit bogholderi,

din momsafregning og evt. lønadministration, og hvis du ønsker det, lægger PwC et betalingsforslag i din netbank til din godkendelse. Efter endt bogføring vil du modtage en perioderapportering i et standardformat. PwC sørger til sidst for, at regnskabsmaterialet klargøres til årsrevision samt udarbejdelse og indsendelse af selvangivelse.

PwC håndterer bogføring, regnskab og skat

Løbende



Fakturaer og kvitteringer sendes til PwC

Bilagsmateriale sendes:
Smartphone (APP) Mail



PwC bogfører bilagene



Rapportering er tilgængelig online



PwC sørger for moms-indberetning

Årligt



Regnskab & skat



Rådgivning

Områder hvormed PwC kan være behjælpelig

Restaurationer



Gennemgang af rapporteringsmodel

Vi kan gennem den løbende rapporteringsmodel og vurdere, hvorvidt den har tilstrækkelig god kvalitet herunder hvilke parametre der fokuseres på.



Vurdering af nøgletal

Lad PwC indgå i sparringen omkring væsentlige nøgletal samt niveauerne for disse, således at der sker en optimering af driften.



Skab øget indsigt i din forretningsrapporteringsmodel

Få overblik over, hvad der driver din lønsomhed på produkt- og kundeniveau. Er den nuværende fokuseringen den mest lønsomme?



Gennemgang af moms & afgifter

Moms og afgifter er komplicerede områder. Vi tilbyder en gennemgang af jeres specifikke forhold og sikrer, at I får de rette afgifter og moms godtgjort.

Du finder PwC i hele Danmark

Vi er lige i nærheden. Skal vi ses?

Hos PwC har vi specialister, som står klar med de rette værktøjer til at forbedre organiseringen og processerne for din restauration.

Vi er til stede i hele landet og vil meget gerne mødes og drøfte din virksomheds behov og udfordringer. Vi vil også gerne fortælle dig meget mere om, hvordan vores totalrådgivningskoncept kan give dig og din virksomhed succes.

Det behøver ikke tage mere end en times tid. Ring og fortæl, hvor og hvornår du vil mødes. Eller bestil et uforpligtende møde på www.pwc.dk



København

Strandvejen 44
2900 Hellerup
3945 3945

Holbæk

Ahlgade 63
4300 Holbæk
5158 4300

Esbjerg

Stormgade 50
6700 Esbjerg
7612 4500

Holstebro

Hjaltetvej 16
7500 Holstebro
9611 1800

Ringkøbing

I C Chr Allé 5
6950 Ringkøbing
96 74 31 00

Slagelse

Ndr. Ringgade 70C
4200 Slagelse
3945 9544

Herning

Platanvej 4
7400 Herning
9660 2500

Næstved

Marinebuen 11
4700 Næstved
5575 8686

Skive

Resenvej 81
7800 Skive
9615 4900

Sønderborg

Ellegårdvej 25
6400 Sønderborg
7342 3232

Aalborg

Skelagervej 1A
9000 Aalborg
9635 4000

Hillerød

Milnersvej 13
3400 Hillerød
4825 3500

Odense

Rytterkasernen 21
5000 Odense C
6314 4200

Skjern

Østergade 40
6900 Skjern
9680 1000

Trekantområdet

Herredsvej 32
7100 Vejle
7921 2700

Aarhus

Jens Chr. Skous Vej 1
8000 Aarhus C
8932 0000

www.pwc.dk